

La Qualità ed il Project Management – Parte I

La Qualità Concreta

La qualità è una percezione soggettiva del valore attribuito a qualcosa rispetto ad una valutazione precedente. Da questa definizione discende che la qualità non esiste, ma è una nostra *percezione* applicabile a qualsiasi situazione.

La metodologia TenStep dice testualmente: *"La Qualità viene definita dal cliente e rappresenta quanto il progetto e le deliverable si avvicinano alle aspettative ed ai requisiti formulati dal cliente.... A volte c'è la tendenza a pensare che 'Qualità' significhi il miglior materiale, il miglior macchinario e assolutamente zero difetti. Invece, in molti casi, il cliente non si aspetta e non si può permettere, una soluzione perfetta."*

Se consideriamo che ogni transazione coinvolge sempre due attori: il cliente ed il fornitore, possiamo affermare che la qualità è ovunque la vogliamo vedere a disposizione dei clienti o utenti di servizi, ma resta pur sempre una valutazione soggettiva. Per uscire da questa soggettività, bisogna attrezzarsi con approcci di misurazioni e confronti sistematici in modo da percepire correttamente le variazioni di un trend, in positivo o in negativo. Il sistema di qualità, spesso viene visto come un servizio di spionaggio interno all'azienda, mentre dovrebbe essere soltanto uno stimolo al miglioramento continuo.

Abbiamo vissuto un ventennio improntato alla qualità totale con risultati discutibili. Spesso ci si è accaniti nella cura della forma, trascurando completamente la sostanza. La burocratizzazione delle ispezioni ha reso sterile l'effetto del sistema di qualità anche nelle organizzazioni più evolute.

Il sistema di qualità che si preoccupa di misurare i risultati del sistema di qualità in termini di ispezioni fatte e non di miglioramenti prodotti è un classico della distorsione, causata purtroppo dagli stessi addetti ai lavori. Qualcuno ha volutamente confuso le ispezioni di "Quality Assurance" con quelle di "Quality Control", ignorando la valenza di quest'ultima. Ricordo che l'**assurance** si preoccupa di verificare i processi messi in piedi per misurare la qualità, il **control** si dedica alla verifica del risultato in termini di prodotto o servizio (deliverable).

Gli addetti ai lavori cominciano ad ammettere la sostanziale differenza tra una certificazione ed il valore effettivo della qualità. Qualcuno critica la qualità della vita prodotta dalle tecnologie. Si parla di etica, di responsabilità sociale e bilancio sociale integrato. Questi sono tutti segnali positivi che devono considerare i project manager ed i professionisti della qualità, per svolgere correttamente il proprio ruolo. Diventa sempre più evidente che bisogna essere concreti e guardare ai risultati e non alla combinazione dei colori in un grafico (anche questo un problema solo soggettivo).

Il modesto messaggio che vorrei dare ai professionisti della qualità, ma anche ai project manager è del tipo - "Smettiamola di confondere la *patente di guida* con il *viaggiare*. Presa la patente si assume che tutti conosciamo il codice della strada, per cui ci possiamo muovere ogni giorno per svago o per lavoro senza minimamente pensare alla scuola guida o all'esaminatore che ci ha dato la patente. Se qualcuno invoca costui per rimproverarci qualche scorrettezza: *"Ma chi ti ha dato la patente!..."*, è fisiologico.

Quando accadono incidenti per errori umani, difetti delle vetture, strade dissestate, cattivo tempo, etc, tutti gestiamo il sinistro con tutti i supporti disponibili, ma senza invocare la scuola guida o chi ci ha dato la patente. Ogni incidente o scampato pericolo ci insegna qualcosa ed ogni volta nel nostro cervello rivediamo qualche regola (processo) di comportamento in strada. Ultimamente sono diminuiti gli incidenti stradali grazie a sanzioni più severe (la patente a punti). E' un fatto molto positivo, ma è anche indice che per migliorare il comportamento dei più, servono regole chiare, incentivi, penalità. Il sistema di qualità è simile ad una patente a punti che tutti dovremmo preservare."

Un sistema di qualità concreto dovrebbe produrre comportamenti corretti non per la paura delle sanzioni, ma per l'incentivazione al miglioramento continuo. Il miglioramento continuo dovrebbe essere basato su un sistema premiante in modo che tutti possano essere invogliati a partecipare, invece di nascondersi come spesso accade. Il sistema di qualità che si autocelebra non serve a nessuno, è solo un costo per l'impresa ed un fastidio per i lavoratori. Un sistema di qualità che incentiva tutta la struttura a migliorarsi produce valore e viene gradualmente accettato da tutti.

Se è vero che tutti vorremmo una vita di qualità, ammesso che è possibile per tutti, allora dobbiamo soltanto assumere i comportamenti giusti sul lavoro, per strada, in casa e ovunque siamo chiamati a dare un esempio. Ciò sarebbe già motivo di soddisfazione personale, se poi esistesse anche qualche incentivo economico, le cose non potrebbero che migliorare.

Di recente ho incontrato due studi di grande valore che in modo diametralmente opposto cercano di determinare il valore della qualità.

- Il primo è un saggio del professor Alessandro Nova dell'Università Bocconi, intitolato: "**Qualità è valore – gli aspetti economici della qualità**", edito da <http://www.egeaonline.it>. L'analisi su circa 10.000 aziende certificate offre uno spaccato per fatturato, popolazione, attività economica, classi dimensionali (piccole, medie e grandi), zone geografiche, attività economica, etc. Emerge che non sempre la certificazione in se stessa è foriera di valore, però produce sicuramente una certa sensibilizzazione al miglioramento. L'approccio è puramente statistico e limitandosi all'aspetto finanziario non può giustificare i risultati di tutti i contesti.
- Il secondo lavoro è uno studio su come ridurre il costo della mala sanità americana attraverso gli acquisti, dal titolo: "**Reducing the Cost of Poor-Quality Health Care through Responsible Purchasing Leadership**", consultabile (registrandosi) al link [PPNEW04](#) del sito di [Juran Institute](#). Lo studio quantifica il costo della cattiva qualità in termini di vite umane, di sprechi e di liti giudiziarie. Applica interamente il metodo sei-sigma e propone un approccio sistematico per migliorare i risultati. Tutto si basa sugli incentivi e l'informazione che dovrebbero produrre il massimo coinvolgimento di operatori e utenti della sanità. Ricordo che sei-sigma è uno dei più completi metodi per combattere la difettosità dei processi; lavorare in sei-sigma significa contenere la difettosità a 3,4 casi per milione di opportunità.

Ciò che la lettura dei due studi insegna è che la statistica può far emergere i problemi, ma non è in grado di risolverli, può al massimo aiutare a capirli. Un problema di qualità insufficiente o scadente va affrontato con progetti seri, coinvolgendo tutti gli attori e motivando le persone a migliorarsi quotidianamente e non in modo coatto.

Questo è il motivo per cui mi piacerebbe che d'ora in poi si smettesse di parlare di **qualità totale** e ci dedicassimo alla **Qualità Concreta**.

Come misurare la Qualità

Se un *barbone* ha deciso di non partecipare, ma di vivere una vita contemplativa sotto le stelle, è una sua scelta e l'unica cosa che possiamo fare è evitare che in molti arrivino a quella scelta estrema. Purtroppo concretamente il barbone ha scelto la sua qualità di vita. Gli basta vivere in quel modo e difficilmente è recuperabile alle convenzioni della vita comunemente detta "sociale". Una volta determinata la scelta da parte dell'individuo, il sistema ne diventa automaticamente responsabile ed i costi del recupero possono essere enormi.

Purtroppo non esistono definizioni chiare della qualità, perciò possiamo ricorrere anche ai detti comuni per spiegarne il senso. "*Chi si accontenta gode*" è una definizione della qualità applicabile ovunque.

La qualità rappresenta una valutazione soggettiva esprimibile con aggettivi (**misurazione qualitativa**) e con valori (**misurazione quantitativa**), quest'ultima può essere rappresentata anche da un range di valori.

In un progetto possono esistere tutti questi sistemi di misurazione, purché previsti fin dall'inizio del progetto e precisamente definiti nel piano di qualità. Comunque, proprio nella fase iniziale di un progetto va tenuto presente che le misurazioni richiedono impegno nel rilevare le metriche e nella successiva interpretazione, pertanto prima di complicarsi la vita con troppi valori da rilevare, sarebbe opportuno valutarne il costo.

Ecco un esempio di misurazione a costo zero per il singolo ed a costi elevatissimi per chi eroga un servizio: entrambi forniscono un'informazione ed un conseguente comportamento, ma con responsabilità, mezzi e costi completamente diversi.

Ogni mattina, appena alzati, noi guardiamo fuori dalla finestra per farci un'idea del tempo atmosferico. Con un solo sguardo, quasi inconsciamente, determiniamo se il tempo è: bello, brutto, piove, è nuvoloso, c'è la nebbia, c'è vento, fa freddo, fa caldo, etc. In realtà ognuno a modo suo determina la qualità del

tempo atmosferico (senza alcuna infrastruttura). Alcune valutazioni sono oggettive: piove; altre sono soggettive: fa freddo o fa caldo, rispetto alle nostre aspettative. La nostra valutazione sommaria è a costo zero. Magari, se dobbiamo uscire o intraprendere un viaggio, la nostra valutazione richiede altre considerazioni: come mi vesto, quali scarpe indosso, prendo l'ombrello, il cappotto, la sciarpa, etc. In sostanza, abbiamo bisogno di più informazioni con tutte le approssimazioni del caso. La valutazione è ancora a costo zero ma ci impegniamo a considerare più aspetti dello stesso fenomeno: più metriche. Ovviamente ci vestiamo con quello che abbiamo a disposizione, infatti se siamo in un albergo possiamo attingere soltanto alla nostra valigia, se siamo a casa disponiamo dell'intero guardaroba (ognuno ha il suo). Le caratteristiche del tempo, rilevate con uno sguardo dalla finestra, più le altre considerazioni, generano un nostro comportamento ed in definitiva delle scelte importanti. Il nostro in definitiva è un **obiettivo di qualità: stare bene.**

Questa misurazione a costo zero, basata sull'esperienza, la sensibilità, il trend della stagione, etc, non è affatto sufficiente per chi gestisce un qualsiasi impianto soggetto alle condizioni atmosferiche. Forse occorre uno staff che rilevi umidità, temperatura, vento; che consulti le stazioni meteo, che decida come comportarsi nei giorni successivi. Questa valutazione ha un costo in funzione del processo di business.

Quindi se aumenta il bisogno di garantire la qualità del risultato, occorre investire di più nella sua gestione. Che cosa è la gestione della qualità, nell'esempio appena riportato?

- ⇒ La valutazione del tempo che fa?
- ⇒ l'abbigliamento che scegliamo di indossare?
- ⇒ o entrambi?

Non va trascurato che ci vestiamo non solo in funzione del tempo che fa, ma anche dalle circostanze per le quali usciamo di casa: mi vesto casual se vado a spasso, mi vesto formale se vado al lavoro, etc.

La nostra scelta, sebbene determinata principalmente dal tempo atmosferico percepito viene influenzata anche da una serie di altri fattori ambientali. La qualità segue tutte queste regole e quindi, nel caso specifico, la scelta dell'abbigliamento che indossiamo può risultare di qualità

- ⇒ perché è caldo o fresco in funzione della stagione, oppure
- ⇒ è elegante o comodo da indossare o
- ⇒ semplicemente perché ci piace. (*"Non è bello ciò che è bello, ma è bello ciò che piace."*)

L'interpretazione della qualità è veramente soggettiva e deve fare sempre i conti con le esigenze del cliente: proteggersi dal freddo o dal caldo; essere elegante, piacere a se stessi o forse anche agli altri.

Questo banale esempio dimostra quanto è difficile definire la qualità; è proprio il caso di dire che

"C'è chi la vuole calda e chi la vuole fredda" e tutti purtroppo possono avere ragione.

Il costo della Qualità scadente

A questo proposito la metodologia TenStep dice:

"Sviluppare una soluzione di qualità costa tempo e denaro. E' importante riconoscere che c'è un costo anche in presenza di una qualità scadente. Questi costi possono non essere apparenti quando il progetto è in corso, ma emergeranno come parte dell'intero ciclo di vita della soluzione. La seguente lista rappresenta esempi del prezzo che si paga in molti casi per qualità scadente.

- ❑ **Lavoro in garanzia.** Consiste nel lavoro eseguito senza compenso, a fronte della garanzia.
- ❑ **Riparazioni / manutenzione.** Consiste nel lavoro per fissare problemi apparsi dopo il passaggio in produzione.
- ❑ **Insoddisfazione del cliente.** Se una soluzione è di qualità scadente, il cliente non sarà contento e può non rivolgersi a te successivamente. Se il progetto è interno, il cliente può rifiutare quel project manager e quel team per progetti successivi.
- ❑ **Help desk.** Può essere necessario impiantare un servizio di help desk, perchè il cliente ha problemi con la soluzione, o ha continui quesiti su come utilizzare la soluzione.
- ❑ **Staff di Supporto.** E' necessario uno staff per fare la manutenzione della soluzione per problemi, errori, domande, etc.
- ❑ **Morale basso.** A nessuno piace lavorare per una organizzazione che ha processi scadenti o che produce soluzioni di bassa qualità. I costi qui comprendono l'aumento di assenteismo, più alto turnover e meno produttività dello staff. " (dal passo 9 della metodologia TenStep).

Seguiranno le sintesi ed i commenti alla lettura dei due studi citati:

- ⇒ *Parte II - La Qualità è valore*
- ⇒ *Parte III - Reducing the Cost of Poor-Quality Health Care through Responsible Purchasing Leadership*